

基 調 講 演 I

会社力とマーケティング

一力強く利益を出し続けるために、マーケティングの重要性と活用一

株式会社ニコン・エシロール 代表取締役社長兼 CEO 長谷川 和廣



はじめに

ただいまご紹介いただきましたニコン・エシロールの長谷川でございます。去年1年間、ご当地の地震を含め全世界で、本当にいろいろな天然の災害がございました。ご当地ではそのような状況の下で、いろんな形で頑張っていっていることに敬意を表させていただきたいと思います。

実は私、学校を卒業しましてから今日までの43年間、主に企業の再生、再建という仕事をしてきました。今日ここにお呼びいただいた大きな理由はその経験から学んだ事柄が皆様のお役に立つのではないかとこの主催者の意図だと推察します。企業の再生、再建はかなり機密を要することが多く、従来外に出すべきではないと思っておりました。しかし、その中でいくつか貴重な経験をしているものですから、それを少しまとめまして皆様のお役に立つことを願って、本を1冊出させていただきました。

そのような中で、今回皆様方にご興味あるようなお話が出来るのではないかとということで、この講演を引き受けさせていただきました。企業は、先程諸先生からお話がありましたけれども、非常に千差万別でございます。そういう中で企業が勝ち残っていくにはどうしたらいいだろうかということがいろいろ語られています。

ちょうど今から50年くらい前に、戦争に敗れ、日本がこれからどう立ち直っていくか、そういうときに新しい経営の手法を日本に導入したらということで、日本生産性本部が主体になってアメリカ経営手法の習得が実施され、アメリカから経営手法の伝授のミッションの来日がありました。実はマーケティングという言葉がアメリカから日本に渡ってきたことは皆さんご存知と思います。そこで、これから実務家にとりましてマーケティングということがいかに重要な経営手法で

あるのかということを説明してまいりたいと思います。

1 マーケティングの歴史ー会社力が鍵！ー

本日お話しする内容ですが、4つのテーマをもとに進めてまいります。まず、マーケティングの歴史について、2番目はマーケティング力の鍵は何か。3番目は、実は会社というのは力のかたまりのようなわけですが、その中でマーケティングというのが非常に重要なポイントだと思います。そのマーケティングというのをどう強化していくのか。そして、最後に最近起こっていることの中で皆様方にご参考になるようなトピックスをご説明したいと考えております。

まず、歴史が、私共に何を教えてくれているのかを見てみます。実はマラソンの競技と同じように企業競争でも、すこし時間が経ちますと企業の間企業格差が起こってきます。

企業の再建・再生として私が関係した会社はた約2400社ぐらいに及びます。その関係した会社を分析してみますと、企業格差を起す力は大体500~600ぐらいです。その力を総合して私は、会社力というように名づけてみました。

企業間競争に勝って、継続繁栄している会社、又、失敗している会社はたくさんあります。成功している会社の持っている力、失敗している会社の力、そういうものをいろいろ分析しておりますと、衰退するには、衰退するの理由がありますし、かなりはっきりした事実が出てまいります。そういうような事をベースにいたしまして、これから少しご説明させていただきたいと思います。

まず、この数字を見ていただきたい。これは、30年ぐらい前と現在の状況を、精密機械と化学品の2つの業界で比べたものです。N、R、C社とありますが、大体、想像できると思います。30年たつて、精密機械

業界の N 社はほとんど変わらず、R 社は1.5倍、X 社は4倍になっております。これは、売り上げ、営業利益でもほぼ同じと考えていただいて結構です。化学品分野では、L 社はほとんど変わらず、K 社は3倍に伸びています。

これをいろいろ分析してみますと、明らかに、各社が持っている数ある会社力の中で、あるものが強化されたり、あるものが衰えたりということによって、企業間格差が起きていることがわかってきました。

もう1つ、これは手前味噌になるかも知れませんが、私は5年前に、今いる合併会社を作りました。そのときは、2つの会社と一緒にになりました。その時の両社の状況ですが、ニコン社の眼鏡事業部は、非常に競争力が弱くなっていました。もう1つのフランスの会社は日本市場に進出を企てていましたが、十分な営業力がなかったために目標を達成できないでいました。しかし、両者の裏側には、かなり強い競争力があるのに活用されていないという状況でした。ニコン社は、技術力、品質力にすぐれ、それからもう一方のエシロール社は、価格競争に対応できるコスト競争力に優れていた。バブルがはじけて、いろんな会社が価格競争をしていたわけですが、エシロール社は、十分勝てるように労賃の低い東南アジア充分な工場が展開されていました。この2つの会社と一緒になれば、強みを持ち寄って新しい会社力を発揮することができる、と合併会社の設立になりました。

実は、この合併で次のような好結果を達成することができました。これは私共の片方の親会社がフランスの会社ですので、ゴーンさんの日産の経営結果と比較されます。日産の会社の伸びは素晴らしい。実は経営分析をしますと、私共の会社のほうが少し良いというような状況です。会社力をしっかり磨けば業績は回復する。こういう事実におつかったということです。

2 会社力から超会社力へ

事例を振り返ると、折々に働いた会社力と、働かなければならない会社力とかございますが、そのへんはおいおい説明させていただきます。数ある会社力の中で、なにが大切な力なのかということが、これからのテーマになってゆくわけです。そこで、会社力のいろいろな働き具合というものが、どういうふうに係わり合いをもってきているかということをこれから見てまいります。

先程申し上げましたように、2400社の再生から、会社の栄枯盛衰は会社力に大きく係わりあいがあります。その会社力の中のどの辺が重要なポイントかということですが、実は生き残っている会社は、明らかに利益を生み出す力、非常に抽象的かもしれませんが、そういう力があります。それからもう1つは環境の変化に対して、「自分の会社を大きく変化させる力」があります。私は、この2つの力がうまく動く、2つの力をうまく利用する、そういう会社が持っている会社の力を、超会社力と名づけたわけです。

そのモデルをもうひとつ詳しく見てみます。企業競争に生き抜き発展している会社、成功している会社というのは、競合者に対して自分の会社を有利に展開することに優れています。有利に展開する会社力です。ここが重要なポイントになります。

この会社力の構成要素約500~600を帰納的な方法で、30にまとめ、10にまとめ、3つにまとめ、1つにまとめて、実は会社力にしたわけです。しかし、会社力の裏側には非常に重要なものが控えている。それは何かとということですが、自分の会社をいかに有利に展開するか、ここが非常に重要なポイントになってきます。マーケティングという言葉は曖昧模糊としている言葉ですが、それを裏返しして、今のように解釈しますと非常に理解しやすいものになると思います。

もう少し掘り下げてみます。マーケティング的な精神で武装された会社力の要素が500あるといいましたが、その500を集約すると、3つの基本力と、それを分解した10の具体力になります。このくらいに集約すると、実際のビジネスのうえで非常に利用しやすいものの考え方になります。3つの基本力とは、第1に「経営の力」、第2に「組織の力」、第3に「生存の力」となります。その裏側に、分解した10の力があります。

第1の「経営の力」は、明らかに経営者そのものです。会社を経営していくことです。第2の「組織の力」は集約いたしますと、「競争力を作っていく力」とご理解いただきますと非常にわかりやすいと思います。組織、社員、それから物の考え方、それからいろいろな物を作るときのものもの考え方、それから販売する力です。

ご存知のように、企業で非常に大切なことの1つは、組織力です。それからもう1つは企業は、客観的に分析しきれない不確定な要素があります。そのために会社が危機に陥る場合があります。今回ご当地で起こった地震による経営上の問題は計り知れないものがある

と推察します。その起こっていることに対してどのように対応するか、そのことが非常に重要なポイントになってきます。

このような考え方を、経営の上で考えるのと考えないのでは、かなり違いがでてくるのではないかと思います。どうということかと申しますと、これから非常に厳しい経営環境が私共に襲ってくるからです。よくグローバルソサエティー（国際化社会）と言われますが、最近まではあまり、身近ではなかった。しかし、グローバルソサエティーは、私共の日々の生活に大きく関係してきている。

5年、10年前までは眼鏡レンズは、国内で年間3400万枚ぐらい作られていた。それが、この5年間ぐらいの間に、中国、韓国からの輸入がすでにその3分の1、1000万枚になっています。日本のレンズを作っているメーカーからみますと、会社の経営に及ぼす影響は計り知れないものがあります。そういう環境下で、自社の会社力をどのように変化させなければならないか、経営課題が山積しています。その環境を乗り切るためにどういうふうに私共が力を付けていくのか、非常に重要なポイントになると思います。

3 グローバル市場下で生き抜く会社—その特徴と条件—

では、この環境下で生き抜いている会社はどんな特徴を持っているのでしょうか。

まず第1に、会社のトップが非常に明確な具体的な方針をもっています。経営者の方は皆持っているとおっしゃるかもしれませんが、もう1度ご自分の会社を振り返ってみてください。必ず、何か気づかれるはずです。これについては、かなりの会社で私いろんなことでやりまして、有効であるということが実証されています。

2番目は、他社に負けない武器、得意分野を充実することです。当たり前のことではありますが、これをどうするかという努力が大切ですね。「ユニクロ」のファーストリテーリングという会社がありますが、柳井さんが今の形まで作り上げたんですが、最初のモデルと今のモデルとはかなり違ってきております。後程、時間がありましたら説明したいと思います。

第3に、経営資源の利用の仕方です。この経営資源は実はやはり戦略的に考えなければならないと思っています。

第4は、利益を生み出すものの考え方です。今日ここにいらっしゃる方々は殆どが企業なり、組織なりで非常に重要なお仕事をなさっている方だと思います。私の調査では、社員が会社に収益をもたらすために、自分はこういう仕事をしているのだと理解して仕事をしている会社はかなり少ない。逆にいえば、経営者の方はそういう考え方が出来る人達、利益をどうやったら生むかということに関心がある社員をいかに作りあげるか、というのが経営者の役割だと思っております。

第5に、しがらみを断ち切ることです。会社に変化する力が非常に大切だというお話しましたが、その変化をするためには、しがらみを断ち切らなければなりません。これをやらない限り企業というのは変化することができません。例えば、松下電器に中村さんという社長が出てきて、松下幸之助翁が、「これは私が死んだ後も非常に重要なことなんですよ」といった事業部制を打ち破って新しい会社に仕上げていった。3～4年前までは大赤字であった会社が素晴らしい会社に変わった。しかも、まだ途中で止めないで、一步踏み込んで、約4000人のリストラを発表しています。リストラがいいとは思いませんが、しかし、そういう執着心を持って過去を断ち切ってものを進めて行く、これが非常に重要だと思います。このへんのところが会社が生き抜く秘訣だと私は考えています。

4 マーケティングとは何か—企業競争に勝ち抜く方法—

今申し上げたことは、会社が生き抜くために、総合力である会社力の中の部分的な力を強めていくということになります。その中で非常に重要なマーケティングの力をどのように強化していったらいいか、次に説明したいと思います。

まず最初に、マーケティングは何かというところから始めましょう。どこの本屋さんに行きましても、ビジネス書の3分の1はマーケティングの本で棚が埋まっていると思います。しかし、マーケティングとはどういうことだと具体的に説明している本はかなり少ない。実務家としては自分自身が理解する、マーケティングの概念をしっかりと持つことが大切です。私がマーケティングにいきあたったのは、日本生産性本部がアメリカからミッションを受けいれて行ったゼミナールでして、初めて、日本では「マーケティングというのはどういうことだ」と伝えられた。

非常に原始的な考え方ですが、マーケティングとは、企業競争に勝ち生き抜くために生まれた手法であると、言えます。日本にだってそういう考え方はたくさんある。大阪の商人のど根性というのは、みんなそこから生まれているわけです。ですから何もマーケティングという言葉を経科玉条のようにする必要は毛頭ない。自分自身がお考えになるマーケティングが必要だと思えます。

その中味ですが、競争者と比較して、消費者や顧客の皆さんに満足される、優位な差別化をする、こういうふうにと考えると気が楽になります。また、もう一歩進んで具体的に自分は何をすれば良いか、自分の企業が何をすればいいか、ということがわかりたいだけだと思います。そのために、誰よりも市場を知るといふ企業活動をして競争を勝利に導く。それがベースになる。私は、実務家ですし、企業をなんとか生き長らえさせるが職業でございます。マーケティング的な考え方というのをこういうふうに解釈しています。

5 マーケティングを実践するー4つの柱ー

これは私が作った言葉ですが、私は、マーケティング的な考え方というのは、企業が短期、中期、長期に渡って、市場での地位（シェア）、利益を最適化するすべての事業活動をマーケティング的なものの考え方、と定義しております。企業活動はすべてにわたってマーケティング的なものの考え方によって進められ、そして企業を永続させていく。こういうふうに考えて、マーケティングを実行するときに使っております。

次にどういうことを考えなければならないか。マーケティングのため、マーケティング志向の事業を推進するためにはどうしたらいいのかということがある。これは決して特殊な言葉ではありません。皆様方にもう1度ご記憶を新しくしていただきたいために申し上げます。

まず、消費者志向の経営をする。もし違うところがあるとするれば、そういう経営を理解する経営者リーダーがいなければならない。これは結構、なかなか難しいことでございまして、このへんが非常に大きな問題になります。

次は、消費者志向の組織ですね。今、CSとか言われていますが、これは昔からお客様を満足させるというのは、日本の商業の基本中の基本になるわけです。

それから消費者志向を体得した戦略を理解する人材、これはなかなか難しいことなんです、1人のマーケティングマンですね。企業者、本当の意味で企業が市場で勝ち抜く競争力を作る戦略家です。これを作り上げるということは並大抵のことではありません。ふたつの要素がありまして、ひとつはそういう「ケーパブルな」というんですが、しっかりした資質を持った人、そういう資質を持った人にしっかりした専門的な教育すること。それが非常に重要になります。

第3に、マーケティングを実際に自分の事業で実行するためには、マーケティングを実行するマネージメント、これが必要になる。マネージメントの内容は、調査と計画、実行、ここのところが非常に重要になってまいります。

第4に、マーケティングを強化するための具体的な戦略です。

もっとたくさんあると思いますが、この4つを皆様はご記憶ください。皆様方の組織でご活用いただきますと非常にお役にたてると思います。第1の点は、競争ですから優位な差別化が非常に重要になるわけです。他社とは異なる製品や、サービス、非常に簡単な言葉ですけども、これがあれば必ず勝てるはずなんです。今は他社と異なるということなんです、業界を見渡しまして、他の業界から自分の業界に入ってくることがある。そのへんも気を付けることが大切ですね。それから価格です。これはもう時代を問わず非常に重要な戦略ですね。価格というのは、裏側にコストがありまして、この2つの価格とコストの割合を間違えますと、収益性に大きな影響がございましてお気を付けになっていただきたいと思います。市場関係や新製品を出すとか、新しい事業に出るとかになりますと、集中と隙間作戦が必要です。その特定市場で勝負するのか、細分化された市場のどこに自分達の隙間があるのかを見つける。今申し上げた4つと皆様方の会社のいろいろな疑問、これをマトリックスの表として作り上げますと、皆様方の、地域の差別化にお役にたつと思います。

6 マーケティングの重要ポイント

今申し上げましたマーケティング・マネージメントは非常に大切なことです。その中の重要なポイントは、組織ですね。この組織は10社ぐらいに適用してまいりまして、非常にうまくいっておりますので、皆様方にお薦めいたします。業種により、又は製造業なのか、

それから販売業なのか、両方合わせた会社か、いろいろあると思います。ですが、大体会社というのは、6つの組織に分かれます。基本的にマーケティングマネージメントを実行しようと思えば機能組織にすることが非常に重要です。

それからもうひとつ重要なことですが、この6つの機能に対してもう1つ非常に重要な機能があります。これはブランド・マネージメントとかビジネスユニット・マネージメントとかある意味での事業部制とか、です。事業部制は悪いわけではない。いろいろな弊害はありますが。縦の機能に対して横の機能、これが非常に重要になります。この横の機能というのはふたつの重要なポイントがあります。ひとつは会社を動かす、計画を作る機能、もうひとつはその結果を十分責任を持って進めるために、個々の人達に利益の責任を持たせることです。先程申しましたように、マーケティングは市場でシェアをとる、利益を最大にする、最適化する、そういうことですので、それを考えた人が会社にはいなければならないということですね。大きな会社では、中小企業の社長様の考え方と同じ人がここに座るということです。また、中小企業の方でしたら、ここに社長さんなり腹心である人を座らせれば機能は非常にうまくいきます。

マーケティング・マネージメントの方法ですが、経営幹部がマネージメントを理解することが重要です。今、私が申し上げましたようなことでございますけれど、少なくともそこをところを理解して実行していかなければいけない。また、有機的な組織運営をすること。これは当然なこと。それからマーケティング担当者は深く広い知識を持つということですね。マーケティング担当者というのはかなりの調整能力を必要です。調整能力、このへんが味噌になります。

そのためには、社員を育てるときの経営者、リーダーのための知識が必要です。マーケティングを実行している会社、マーケティングをやっている会社には違いがあります。やっていない会社では、一部の人のみで、ほかの人は遊んで歩いているというようなところがたくさんあるわけですが、実はやる気のある社員で溢れているようにしなければなりません。そのためには何をするか。理論武装が必要であることを会社として納得させることです。それから何をすべきかということも納得させることです。自分で仕事を作り出せるという認識を持たせること、自営業者の感覚を持たせること。自営業者の感覚とは何かということを理解

させる。最終的に利益を作ることですね。

それから収入は自分の努力の結果であることを理解させる。よく私が再生会社に行きますと、給料は天から降ってくると、ほとんどのところがそういうふうを考えています。それを変えるわけですので。私が最初に再生会社に行ってやることは、人間の再生です。要領や人当たりがいいということで収入は増えない。精一杯の仕事の取り組みは会社や個人の成功をもたらします。他方で、もうひとつの大切なことがあります。皆様方の会社でおやりになっていると思いますが、信賞必罰です。誉めるときは心の底から、叱るときは徹底的に、社員の過信を率直に指摘するというのがリーダーには大切なことだと思います。

7 市場をつかむ超会社力を！

先程ユニクロの話をしたので、最後に、ご理解いただけるようにお話ししたいと思います。ユニクロのマーケティングがなぜ成功したのか。非常に価格が安い製品を、品質の面では通常売れている物と同等かそれ以上のもの、しかもそれを継続して供給できるようなモデルを作り上げた。その生産基地を中国に作った。これが第1期ですね。なぜユニクロが低価格で成功したかということですが、実はバブルがはじけて世間全体がデフレの状況ですね。低価格傾向のマーケットになった。スピードよりもそれにまさる低価格が出せるようなモデルを作った、これが第1期の成功のもとです。第2期ですが、低価格ではもう駄目になったのではないかと考え、世界進出という新しいコンセプトを作り上げました。価格は決して安くはない。それを達成するものの考え方として世界進出という考え方を導入してございます。

先日新聞発表で、カルフルーが日本から撤退するという決めたようです。その決めた理由は、日本の消費者の好みやニーズを十分把握できなかったという。実は把握はしているのですね。把握はしているのですけれども自分達の従来の成功体験を日本に押しつけた。これが失敗の原因だと思います。ウォルマートも同じですね。西友を買い取ってやり始めましたが、アメリカのビジネスモデルを日本に導入してきたため、うまくいっていない。そう思います。

皆様方ひとつひとつの会社には、ご本社自身の会社の力でございます。その力を超会社力というところまで昇華させる、強める、そのときの武器はマーケティン

グ力である。では、そのために自分の会社はどうすべきかということをご検討いただきますと、よりよいこれからご経験が出来るのではないかと思います。

もういくつか例がございます。私共の業界内でのいわゆる業態の変化です。メガネのチェーンで「パリミキ」というお店を皆さんご存知と思います。このパリミキというお店は従来パリミキという名前でやってあったわけですが、東京のほうにすでに業態を変えて、名前もパリミキと叫ばないお店がはじまってきております。また、小田原にある「メガネスーパー」というところですが、こちらも同じように新しいお店の名前でブランド志向の強い女性に向けた。それからテナント関係でいきますと、テナント内でも専門性をどう変えていくかなどもあります。

マーケティング的にモノを考える。市場をしっかり見据えて他社に負けないものの考え方を作り上げていく。そういうことを考えますと市場には常に行き詰まることはないものの考え方があるというふうに思います。

実は私は手前味噌になりますけど、この合併会社を作りまして、この5年間で新製品を25点市場に出しております。メガネの業界というのはもうこれ以上何か新しい物が出てくるか、出てこないかという状況です。皆様方お掛けになっているメガネも、レンズはプラスチックでできていて、表面にはだいたい25層ぐらいの膜が掛かっています。この膜ひとつひとつが実はいろいろなテクノロジーの固まりです。このプラスチックも、今この市場では1.5、1.6、1.70、1.74という屈折率によってレンズの重さ、厚さが変わります。まだまだいろいろな組合せをすると、いろいろな製品が出来る。それからもうひとつ、市場のセグメンテーションという言葉があります。今後本当に限られたお客様を相手に商売していくということを考えますと、まだまだいろいろな可能性がある。また、ご当地と東京のこの2時間という時間差ですね、時間差の中にどういう可能性があるか、マーケティング的なものと考えますと、まだまだたくさんあると思いますね。そういうふうなことを余談にいたしまして、終わりにしたいと思います。貴重なお時間有難うございました。

<講師略歴>

長谷川 和廣（はせがわ かずひろ）

1939年千葉県佐倉市生まれ。十条キンバリー、ゼネラルフーズ、ジョンソン等でマーケティング、プロダクトマネジメントを担当。ケロッグジャパン、バイエルジャパンなど食品・化学品を中心とした外資系企業で代表取締役社長を含めた要職を歴任。93年会社力研究所を設立。95年バリラックスジャパンの代表取締役に就任。03年(株)ニコン・エシロール代表取締役社長兼 CEO に就任、現在に至る。著書 超・会社力（04年）